

---

**【研究論文】****ベトナムにおける日系中小企業の人的資源管理****－質的調査による日本型HRMの受容度について－****Acceptance of Japanese HRM style in Vietnam****－ Issue of Japanese HRM style on medium and small-sized businesses －****塗 茂 克 也****Katsuya NUSHIMO**

---

**要旨**

本稿は、近年大幅に増加している中小企業の東南アジア進出が成功するカギを人的資源管理(HRM)の視点から明らかにすることを目的としている。グローバル展開を意図した大企業の人材マネジメントとは異なり、局所的に展開する中小企業の場合、特に現地文化や社会的価値観との親和性が重要である。それが、多くの中小企業が抱えている、現地労働力の確保やその能力・資質などの問題・課題を克服するカギではないだろうか。そこで本稿では、東南アジアの文化・社会的価値観において、どのようなHRMが望ましいかについて、東南アジアの中でも日系企業の進出著しいベトナムを中心に検討していく。このような問題・課題に対しては、まだ十分に解決策が見出されていない。探索的な仮説導出を目的として、研究手法は企業への質的調査とした。具体的には、中小企業では経営者の意向が強くHRMへ影響を及ぼすので、経営層への半構造化インタビューを行った。

その結果導出されたことは、日本型HRMを東南アジア（本稿の調査対象はベトナム）文化や社会的価値観に適応した形にアレンジすることにより、現地人材離職率を低下させ、現地人マネージャーが育成されるという循環が有効だということである。その実現のための課題は、日本型HRMをベースとして、組織コミットメントを高めることと、HRM施策間で現地に適した補完性を見出すことではないかということである。

**キーワード：**東南アジア， 中小企業， 日本型HRM， 異文化経営， 組織コミットメント

**Abstract**

This paper aim to clarify the keys to success when small and medium-sized businesses advance to Southeast Asia from the viewpoint of the human resource management(HRM). from the viewpoint of the human resource management(HRM). In the case of small and medium-sized businesses, affinity with local culture and the social sense of values is in particular important. This is different from the big business aiming at global development. This study thinks it is the key to overcome the problems which are talented person acquisition and keep ability in the local, for many small and medium-sized businesses.

Therefore, this study would like to examine what kind of HRM is desirable in South East Asia. In particular Vietnam where is many Japanese companies paid their attention to. Since solutions were not yet found enough for such problems, this study uses a technique with the qualitative investigation for the illustration. Since the intention of the manager strongly have an influence to HRM in the small and medium-sized business, this study performed the half posture creator interview to the management layer.

What was considered is that it is effective to raise an organization commitment by arranging Japanese style HRM in the form that fitted South East Asian culture and social sense of values. If organization commitment is rise, quitting a job rates decrease and manager local person is brought up. The way of the arrangement of Japanese model HRM is different from manufacturing industry in service trade. Because the HRM policy they should advance are different. They must think about consistency and characteristics of HRM under the environment.

Key words : South East Asia, small and medium-sized businesses, HRM,  
cross-cultural management, organizational commitments,

## 1. はじめに

日本は、2011年から本格的な人口減少社会に入り、生産年齢の全人口に対する比率も漸減傾向である。その結果、日本の国内市場は大幅に縮小していくことが予想される。大企業のみならず、中小企業もこのような厳しい国内経営環境の中で、今後の中長期的な経営戦略を考えていくことが求められている。一方、南西アジア、ASEAN、中国等では、中間層・富裕層人口の増加が見込まれている<sup>1)</sup>。中小企業が発展を続けるためには、ボトム層だけではなくこれらの層も取り込んでいくことが極めて重要だと考えられる。

このような海外展開を行う上で、最大の課題は異文化対応であろう。馬越・桑名他（2010）は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにもかかわらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがないと指摘している。また、日本企業の異文化の活用度は変化が穏やかで、危機感も非常に薄いというのが実感だということも併せて指摘している。

異文化対応の中でも、重要な要素の1つは、進出した日系企業のHRMが現地人材に受け入れられるかどうかであると考えられる。JETROから発表された「在アジア・オセアニア日系企業調査（2013年度調査）」や日本政策金融公庫から発表された「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」において、経営上の問題・課題にHRMを取り上げる企業が相当数にのぼる。そこで本稿では、東南アジアの文化・社会的価値観において、どのようなHRMが望ましいかについて、日系企業の進出著しいベトナムを中心に検討していきたい。このような課題に対しては、まだ十分な方策が見出されていないので、研究手法は企業への質的調査とした。

## 2. 東南アジアを対象にしたHRMにおける先行研究と調査

### 2.1 東南アジアの社会的価値観

HRM上配慮すべき東南アジア文化・社会的価値観としては、先行研究と調査から概ね4点に集約できるであろう。1点目は、集団を大切にしているということである。このことは、Hofstede(1991), Adler (1991), Torompenaas&Hampden-Turner (2004)などの異文化経営論の研究者も指摘している。2点目は、人間関係によってあいまいな職務をカバーしあうようなことは、期待できないということである。石田(1985;2008)の「異文化の鏡に映った日本型HRM」という研究の中で、日本は誰の職責なのかははっきりしない部分が多いという指摘にも通じると考えられる。

また、3点目は、他人との競争に勝つという意識が低いことであり、4点目は、報酬に関する高い欲求である。アジア・バロメーター2004によると、「生き方や生活環境のうちあなたにとって重要なもの」という質問に対して、東南アジア諸国では、「他人との競争に勝つ」は、日本同様ほとんど見られない。また、「高い収入を得る」は、日本と比較してかなり多い。日本では、是正されつつあるとはいえ、ある程度職務経験を積んでも若いうちは働きに見合った報酬を受け取れないという年功的な賃金カーブを受け入れている面がある。しかし、東南アジアにおいては、賃金に関する注目度が高いだけに、そのような報酬体系では、欧米企業に人材を奪われかねない。日本企業への就職希望がそれほど高くない<sup>2)</sup>理由には、欧米企業に比べて賃金の上昇が遅いというイメージが定着しているのかもしれない。

### 2.2 HRM施策に対する従業員の反応

前述の先行研究や調査結果から東南アジア文化や社会的価値観の特徴は考察された。しかし、どのようなHRMが東南アジアの文化や社会的価値観に相応しいのかを明らかにすることはできない。そこで、具体的なHRM施策とそれに対する従業員の反応をみていくこととする。

鈴木・谷内(2010)は、インドネシアとベトナムに進出している日系企業、台湾系企業、韓国系企業における人材育成の現状を比較し、両国における人材育成の望ましい在り方や方法を模索している。その中で、在インドネシア日系企業5社における調査結果から、本稿で考慮したいものを2点取り上げる。第1に、コア人材の定着策として最も有効な施策は、給与・賞与の反映幅の拡大、次いで昇進・昇格のスピード、裁量権の拡大である。第2に、コア人材を早期に選抜・登用する制度はあまり受け入れられず、その要因は、コア人材の要件を満たす人材が育っていないことと、インドネシア人の間で競争する風土があまりないことである。

同様に、在ベトナム日系企業5社の調査から以下4点にまとめることが出来る。第1に、ベトナム人は手先が器用で優秀と感じるが、仕事を抱え込み部下に仕事を任せられない。第2に、ベトナム人はキャリアを重視し、違うセクションに行かせると辞めてしまうこともある。第3に、ベトナムでは年金に関係するため、給与・賞与の反映幅の拡大はコア人材の定着策として特に有効である。第4に、ベトナム人はリーダーシップに乏しく目立つ行動をしたがらない、早く昇進すると妬まれたり、若いのに生意気だと思われ軋轢が生じる。鈴木・谷内(2010)の調査は、対象企業数も少なく業種・

規模にも偏りがあるが、文化的な側面による人材育成の課題を明らかにしている点では示唆に富むものである。

## 2.3 リサーチクエスト

JETROや日本政策金融公庫の調査から、中小企業の海外進出においては、HRM上の問題・課題を抱えている企業が多いことが分かった。また国内ならびに海外の先行研究でも、現地の文化や社会的価値観を考慮したマネジメント施策の重要性が指摘されている。鈴木・谷内（2010）が述べている具体的なHRM施策とそれに対する現地人材の反応をみると、近年指摘されているような日本型HRMを否定することには疑問を感じざるを得ない。例えば、「インドネシア人の間には競争する風土があまりない」、「ベトナム人は、早く昇進すると妬まれたり、若いのに生意気だと思われ軋轢が生じる」という指摘がある。このような価値観においては、ある程度年功的な日本型HRMが受け入れられるのではないかとということである。

そこで筆者は、日本型HRMのどういう点が受け入れられ、どういう点は修正が必要なのかを明らかにしたいと考えている。まずは仮説を導出するために、日本からベトナムに進出している製造業とサービス業にインタビューを行った。

## 2.4 質的調査の重要性と本稿の手法

海外進出した日系企業のHRMに関する先行研究の多くは、グローバルに展開している大企業を対象としている。例えば、白木（2008）は、多国籍企業のアジアにおけるオペレーションの国籍別比較分析し、世界本社における国際的HRMシステムの違いを明らかにしようとしている。ウルリッチ（2014）は、グローバルレベルで期待されるものと地域レベルから求められるものを調査し、グローバルビジネスを成功させる人事コンピテンシーとは何かを明らかにしようとしている。本稿は中小企業を対象としており、これまでの海外HRM研究との比較を対象企業と研究内容という2面から区分すると図表1のようになる。○は先行研究が豊富、×は先行研究がほとんど無い、△はどちらとも言えないという分類である。

このように中小企業の異文化経営の実態は学術的にはあまり明らかにされていない。そこで、Bettis et al（2015）や大谷他（2013）が指摘しているように、質的調査を行うことが欠かせないと考えられる<sup>3)</sup>。具体的には、事前に想定できないマネジメント上の問題・課題、それらへの対応策があるのではないかと考え、経営陣への半構造化インタビューを行った（各社1時間程度）。経営陣を対象にした理由は、中小企業は、経営陣の思いがマネジメントに対して多くの影響を与えるであろうと考えてのことである。また、本稿の目的は中小企業の現地経営の発展を実現するためのHRMを明らかにすることにあるので、主なインタビュー項目は、①ベトナム進出の背景、②業績の推移と今後の展開、③HRM上の問題・課題、④HRM上の工夫とした。これらを掘り下げていくことで、日本型のHRMがどのように受容されているのかを明らかにできると考えている。

図表 1 先行研究との比較

	質的研究	量的研究	モデル化
グローバル企業対象	○	○	○
現地中小企業対象	○	△	× 本研究目的

### 3. 事例研究

#### 3.1 調査対象企業の概要

〈製造業A社〉

進出地：ベトナム（ハノイ）

進出時期：2010年進出，2012年操業開始

事業内容：土木・建築資材の製造・販売

従業員数：日本人3人（経営陣）

現地人50人程度（管理職4人，班長4人，ワーカー40人程度）

インタビュー対象：A社専務取締役 兼 現地法人会長

インタビュー年月日：2015年5月26日

※日本国内本社は，東証1部上場，従業員数700人程度（連結）

〈サービス業B社〉

進出地：ベトナム（ホーチミン）

進出時期：2014年7月開業（1年程度準備期間）

事業内容：理容店

従業員数：日本人3人（店長・マネジャー）

現地人4人（ワーカー）

インタビュー対象：B社取締役副社長

（現地店立上げ者）

インタビュー年月日：2015年5月5日

※日本国内本社は，非上場（11店舗展開）

従業員数100名程度

#### 3.2 ベトナム進出の背景

A社は，海外への事業展開を模索していたところ，新たな建築資材を生産・販売するという新事業構想が持ち上がり，ハノイの工業団地で操業を開始した。A社専務の人脈を通じて，タイやベトナムの他地区も視察を行ったが，ハノイを選んだ理由は，季節感があって風景なども昔の日本に似

しており、労働環境が良いということである。当工業団地は、空港から近く、ハノイ中心部へのアクセスも悪くない。グローバルワイドに展開している超大手企業が進出しておらず、人材を獲得する上でも都合が良いと考えた。最初は、インフラ（特に停電）が心配だったのでレンタル工場を借りていたが、2011年には自社購入に踏み切っている。

B社は、2つの側面からホーチミンへの進出を決めた。1点目は、日本国内で理容師のなり手が減っていることから、その確保を狙ったことである<sup>4)</sup>。2点目は、国内マーケットが縮小する状況において、ASEANであれば、社員に店を持たせることが出来るのではとの思いからである。ホーチミンを選んだ理由は、以前より、幅広い人脈を持つ知り合いがいて、相談相手になってくれたことが大きい。ビジネスチャンスという意味でも、ベトナムにおいては、路上で散髪を行う青空散髪か風俗店に近いような店が主流で、衛生面・モラル面で問題があり、日本流のサービスを持ち込めば所得水準の高まりとともにチャンスが大きいと判断した。

### 3.3 業績推移と今後の展開

A社は新事業ということもあり、今では、企画・仕入・製造・販売といったサプライチェーンを一貫して現地で行っている。販売面では、当初は官需を期待していたが、契約から代金回収に至るまで様々な障壁があり、順調にはいかなかった。現在は、代理店を通して積極的に民需を取り込み成長を遂げている。同じような製品は中国からも入ってきているようだが、品質の違いは明らかで、MADE IN JAPANならぬ、MADE BY JAPANとして、代理店ならびにその先の顧客から信頼を得ている。その信頼を維持するために、日本人社員が同行営業を行ったり、代理店指導に力を入れたりしている。生産には電気代がものすごくかかるが、電力供給が安定していて廉価である。また、この素材を使った建築は外観を美しく見せる意識の高い東南アジアでは、マーケットも大きく、今後の伸びも期待できる。人件費が多少上がっても、これらの優位性の方が大きいとのことだ。

B社は、2014年7月のオープン時から比べ、月間客数が倍以上になっており、十分黒字を確保できている。現在は、日本人が多く住む街に出店し、日本人をターゲットにしている。B社副社長によると、出店時には、ホーチミンに日本人が経営する理容店は無く、これまで日本人は、美容室か韓国人経営の理容店に行っていた。現在は、スタイリスト（カット担当）は、日本人が行っており、現地人は女性を採用して、シャンプーや顔そりのアシスタント的な仕事をしている。1店舗に1人は日本人が居ることが日本品質のサービスであることを訴えるためには必要とのことである。日本人客にとって、「希望の髪型など細かいニュアンスが伝わる点と衛生面」が支持を得ている理由とのことである。今後は現在の料金設定を半分程度にし、当初の狙い通り、現地の人も来られる店を作っていきたい。当初は、現地人を日本の店に連れてくること（従業員確保）も考えていたが、マーケットの伸びを考えると現地での出店に活用していくことを優先したいという意向である。

### 3.4 HRM上の問題・課題

A社は、最も大きな問題点として、離職者の多さを挙げている。2012年に操業を開始したが、ワー

カーのままその当時から残っている者は一人も居ない（4人は班長に昇進し、現在も従事している）。ベトナムでは、仕事内容よりも自分と家族の生活を優先に考える傾向が強く、少しでも賃金の高いところへ転職してしまおうとのことである。自分への評価を気にしており、アピールがすごい。また、ベトナム人同士はかばい合う意識が強く、注意し合ったり、不正を報告して来ない。作業を行う上で決められている規則（ヘルメットや喫煙に関するものなど）を守らないということも、相当数起こるとのことだ。また、月に数回は突発的に休む者も多く、生産性に影響が出る場合がある。やはり、ワーカークラスが安定しないと、品質への影響もさることながら、不正の問題もあり、安心して経営を行うことが出来ないとのことである。

B社は、マネジャーとワーカーの関係に難しさを感じている。日本語を話す優秀なベトナム人女性マネジャーが居たが、仕事が忙しくなってくると、ワーカーと同じ作業をすることを嫌い、転職をしてしまった。日本では、マネジャーになっても、現場の作業をするのは当たり前なので、その扱いに戸惑う面があるとのことだ。インタビュー時に来日していた現地女性スタッフの話によると、日本人マネジャーは人気があるという。その理由は、一緒に仕事をしながら丁寧に指導してくれるからである。また、B社では従業員を公平に扱うことの難しさを感じている。あまり誰かをほめ過ぎたり、特別に食事などに連れて行き、労をねぎらったりするとトラブルになる。日本では、会社や上司に多少厳しいことを要求されても、ある意味根性論で頑張るという傾向があるが、それは全く通用しないとのことである。B社は、日本で行ってきたマネジメントスタイルが通用しないことを実感しているようだ。

### 3.5 HRM上の工夫

A社は、採用の段階で日本企業をアピールすることが有効だという。工業団地に進出している、中国・韓国系の企業と比較した場合、働きやすいという面で日本企業の方が人気があるようだ。自分への評価や賃金への関心の高さに応えるために、3カ月に1回という短いサイクルで、面談・評価を行い、向上したスキルや出勤率の高さなどに応じて、細かいインセンティブを付与している。貢献度によっては、インセンティブを無くしたり、下げたりすることもあるので、良い励みになっているとのことである。日本流の家族主義的な福利厚生も効果が高い。家族を含めて、1泊2日程度の社員旅行をしたり、サッカーチームを作ったりしている。先述のワーカーの中から残った4人の班長に対しては、会社の将来像を語り、昇進・昇格ステップをイメージさせたことが良かったようである。やはり、品質や現地従業員との橋渡し役としても、現地人班長は重要なキーマンである。また、幹部クラスには、不正をしたいとか転職したいと思わせないぐらいの給料を支払うことが、最も効果が高いとのことである。男性の方が不正に対する意識が低いと感じているので、倫理観がより求められる人事・総務・経理などの管理系スタッフには、女性を活用している。

B社では、特に女性の活用に力を入れている。ベトナム人女性は手先が器用で、シェービングや洗髪などに向いているだけでなく、その後のヘアカラーやカットといった技術向上も期待できるとのことである。また、客は男性がほとんどなので、接客という面でも受け入れられやすいであろう。

B社のコーディネートにより、現地の職業専門学校と日本の理容専門学校とが提携し、その中に理容コースを開設した。この専門学校は、女性の独立支援のための組織で、そこからの採用により、早い段階でカットも出来る従業員を確保できることを期待している。今後は、その卒業生をスタッフとして採用していけば、出店を加速させることができる。また、このように技術者志向者の中から、マネジャークラスが育てば、先ほどのように現場作業を嫌った離職も避けられる。インセンティブに関しては、忙しいことを負担に感じさせない意味でも、店全体の業績に連動したものを与えている。ASEAN全土に出店していくために、B社1社で行うのではなく、マーケットの伸び悩み・後継者難に困っている日本の理容店に出店してもらうことも考えている。

## 4. 考察

### 4.1 インタビュー内容の概念化

これらのインタビューを筆者のリサーチクエスションである「日本型HRMがどの程度受容されるのか」という視点でいくつかの概念と概念に含まれる発言内容に整理すると図表2のようになる<sup>5)</sup>。

図表2 インタビュー結果の概念化

概念	A社（製造業）	B社（サービス業）
①販路としての期待	新たな建築資材を生産・販売するという事業構想が持ち上がり…	ASEANであれば社員に店を持たせることが出来るのでは…
②偶然性の高い進出先決定	A社専務の人脈を通じて… ハノイを選んだ理由は、季節感があって風景なども日本に似ており…	以前より、幅広い人脈を持つ知り合いがいて、相談相手になってくれた…
③日本品質のアピール	MADE BY JAPANとして、代理店ならびにその先の顧客から信頼を得ている	1店舗に1人は日本人が居ることが日本品質のサービスであることを訴えるためには必要
④現地人材の自己顕示欲の高さ	評価を気にしており、アピールがすごい 自分への評価や賃金への関心の高さに応えるために、3カ月に1回面談・評価を行い…	女性マネジャーが居たが、仕事が忙しくなってくると、ワーカーと同じ作業をすることを嫌い…
⑤ワーカーの平等意識の高さ	ベトナム人同士はかばい合う意識が強く…	あまり誰かをほめ過ぎたり、特別に食事などに連れて行き、労をねぎらったりするとトラブルになる。
⑥日本企業の環境へのあこがれ	中国・韓国系の企業と比較した場合、働きやすいという面で日本企業の方が人気…	日本人マネジャーは人気があるという。その理由は、一緒に仕事をしながら丁寧に指導してくれる…
⑦家族主義的福利厚生策の人気	家族を含めて1泊2日の社員旅行をしたり、サッカーチーム…	
⑧給料への意識の高さ	幹部クラスには、不正をしたいとか転職をしたいと思わせないぐらいの給料を支払う…	
⑨根性論は通用しない		日本では、多少厳しいことを要求されても、ある意味根性論で頑張る…



⑩女性の活用	人事・総務・経理などの管理系スタッフには、女性を活用している。	ベトナム人女性は手先が器用で…客は男性がほとんどなので、接客という面でも受け入れられやすい…
⑪現地ワーカーにキャリアを意識させることの有効性	4人の班長に対しては、会社の将来像を語り、昇進・昇格をイメージさせたことが良かったようである。	技術者志向者の中から、マネージャークラスが育てば、…

#### 4.2 主な取り組みと課題

図表2の概念①②にあるように、2社とも、親会社や取引先の意向に応じてコスト削減を目的に進出するのではなく、自社の積極的な判断で、現地の需要を期待して進出している。また、進出先も長期間の調査を行ったうえで決定するのではなく、人脈を通じた情報収集により素早く決断し、やってみて修正をしていくという、中小企業ならではの柔軟性を発揮している。

図表2の概念③にあるように、2社とも、試行錯誤しながら、当初の戦略を柔軟に修正しつつ、日本企業であるということを強みとして、現地経営を発展させている。また、企業成長への大きな期待というものを2人とも感じているようだ。図表2の概念⑪にあるようにA社は、ワーカー人材の定着の難しさを実感しているが、粘り強く4人の班長を育てることで活路を見出している。B社では、専門学校経営にまで参画し、技術者からマネージャーを育てるための様々な工夫を行うことで、出店を加速させようとしている。

具体的なHRM施策とその影響である図表2の概念④から⑪をみると、HRM上の問題・課題に関しては、製造業とサービス業の特性が現れているようである。製造業の場合には、同一拠点で生産性を向上させれば、さらなる発展が可能である。その反面、サービス業は、従来から指摘されている特性<sup>6)</sup>（無形性、不可分性、変動性、消滅性など）から、事業拡大のためには、多店舗化する必要が出てくるであろう。そこで、製造業は優秀な現場リーダー（A社の場合班長）が存在すれば、ある程度生産は維持できる。ワーカーには、ルールを守らせる、不正をさせない、突発的に休ませないということで、品質・コスト・納期などの維持は可能であろう。サービス業においては、多店舗化のためのマネージャークラスの相当数の輩出が必要である。また、現場ワーカーのスキルや職場の雰囲気などが、顧客からの信頼に直接影響を与える可能性がある。マネージャーによるそれらの面での指導や教育には時間が必要であろうし、場合によっては、スキルや姿勢が改善されない者を退職させることも考えなければならないであろう。

製造業では、規模の拡大に伴い階層別のHRMが欠かせないが、ワーカーに対しても職務給的な発想だけではなく、図表2の概念④にあるように面談やインセンティブなどを通じた、モチベーションの維持・向上を模索している点が日本企業らしい面だと感じた。以前、インドネシア現地企業のマネージャーに従業員のモチベーション向上策について尋ねたところ、「そのような事は考えていない、いくらでも他に人がいる」と言っていた<sup>7)</sup>。サービス業に関しては、その個人的スキルが望まれるので、図表2の概念⑪にあるように学生の段階からある程度身についている者を採用するという流れになっ

ていくようだ。日本においても理容師、美容師、調理師など、手に職を付けるという言い方で、専門学校教育を受けてから就職する者は多い。

### 4.3 小括

本稿の目的は、中小企業の東南アジア進出が成功するカギをHRMの視点から明らかにすることである。2社のインタビューから、その主要なカギは離職率の低下であると考えられる。前述のように、製造業とサービス業でHRM施策とその影響は異なる面もあるものの、離職率を下げることが重要な課題であることは共通している。A社では、離職率を低下させることによる、製品品質安定や従業員のモラル維持が欠かせない。B社では、整髪・接客スキルの向上は、離職が繰り返されるようでは、実現できない。図表2の④～⑪のHRM施策をみると、日本型が受け入れられそうでないのは、④現地人材の自己顕示欲の高さ、⑧給料への意識の高さ、⑨根性論は通用しない、であり、他の点は、日本型HRMが受け入れられそうである。

## 5. 今後の課題

### 5.1 離職率を低下させるための組織コミットメント

本稿ではベトナムに進出した製造業とサービス業におけるHRMの現状と課題を考察してきた。中小企業の特性として、本国との整合性を考慮する必要性はほとんど無く、現地の状況に合わせて、まずは人材を確保し、定着させることが課題である。そのためには、賃金に関する意識が強く、労働市場が流動的であるということから、アングロサクソン型のHRMが有効だと思いがちであるが、現地の国民性や社会的価値観から考えると、その判断には注意が必要である。

2社のインタビューを見ても、ベトナムの労働市場は流動性が高く、より高い賃金を求めて離職を行うことが日常化している。しかしながら、賃金上昇圧力に対して十分な原資確保が出来ない中小企業において、どうすれば現地人材の活用が進むのかが問題である。この点については、いくつかの先行研究が「企業への組織コミットメントと離職の関係」を明らかにしており興味深い。例えばMathieu and Zaja (1990) は、組織コミットメントと転職の意思に高い相関があることから、組織コミットメントを高めることによって、離職を防ぐことが出来ると主張している。Meyer et al. (2002) は、その組織コミットメントを感情的コミットメント・規範的コミットメント・存続的コミットメントに分けて、各々の離職の意思との相関を指摘している。花田 (1980) は、組織コミットメントに近い帰属意識という概念を用いて、日本的経営が従業員の帰属意識を高めることを明らかにしている (図表3)。このことは、日本型経営によって多くの日本企業が長期雇用を実現させてきたことによっても裏付けられる。

図表3 経営スタイルと帰属意識の関係

	帰属意識		帰属意識
終身雇用	.238***	勤続年数	.338***
ジョブローテーション	.106**	職 階	.355***
家族主義	.076*	入社前会社経験数（新卒）	-.154***
温情主義的上司関係 A	.210***	会社内職務経験数	.170***
温情主義的上司関係 B $\alpha$	.185***	会社内訓練数	.320***
会社とのかかわり合い A	.240***	教育歴	.164***
会社とのかかわり合い B $\alpha$	.093**		

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

$\alpha$  は、日本的経営のあり方を支持すると高得点になるよう方向を統一されている。

温情主義的上司関係 A：時には規則をまげて無理な仕事をさせることがあるが、仕事のことで人以外の面倒をよくみるタイプの人が上司として好ましい。

温情主義的上司関係 B：規則をまげて無理な仕事をさせることはないが、仕事以外のことで人以外の面倒を見ないというタイプの人が上司として好ましい。

会社とのかかわり合い A：会社はただ仕事をする場であるのだから、会社は従業員の私的なことがらまで面倒をみる必要はない。

会社とのかかわり合い B：従業員は家族のようなものであるから、会社は彼らの私的なことがらについても面倒をみるべきだ。

出所：花田（1980）「日本的経営における従業員の帰属意識」産業能率大学季報4号p11から筆者作成

なお、その後、関本・花田（1987）は、その組織コミットメントの構成要素には、愛着要素（会社への情緒的愛着）、内在化要素（会社のために尽力したいという意識）、規範的要素（周囲の目が気になる 会社を辞めるべきではないという意識）、存続的要素（辞めることに伴うコストに伴う意識）があるとしている。さらに、田尾（1997）は、その4要素に対する関連変数として、仕事への関与度、キャリアコミットメント、人間関係への満足度などを取り上げ、それぞれの変数間に強い相関があることを指摘している。これらの研究からは時間が経過しており、日本においてはその文化や社会的価値観の変化が認めらるが、実組織を見ると現在においてもその影響は小さくないであろう。

インタビューでは、賃金が低いために転職したり、上司と部下間の関係の違いなど日本型経営が部分的には通じないことが示されている。一方、離転職を抑えるために、家族主義的な取り組みや丁寧な教育・訓練といった日本型HRMを修正して組織コミットメントを高めることが出来る可能性も示されている。どのように日本型HRMをアレンジすれば東南アジアの現地従業員の組織コミットメントを向上させるのかを考察することで、離職率を下げるヒントを見出すことができるのではないかと考えられる。離職率を抑えることで、現地人マネジャーが育成され、より現地人材に適合したマネジメントが行われる。その結果、人的資源の価値が向上し、中小企業の現地経営が発展していくこととなろう。

## 5.2 中小企業ならではのHRMの補完性

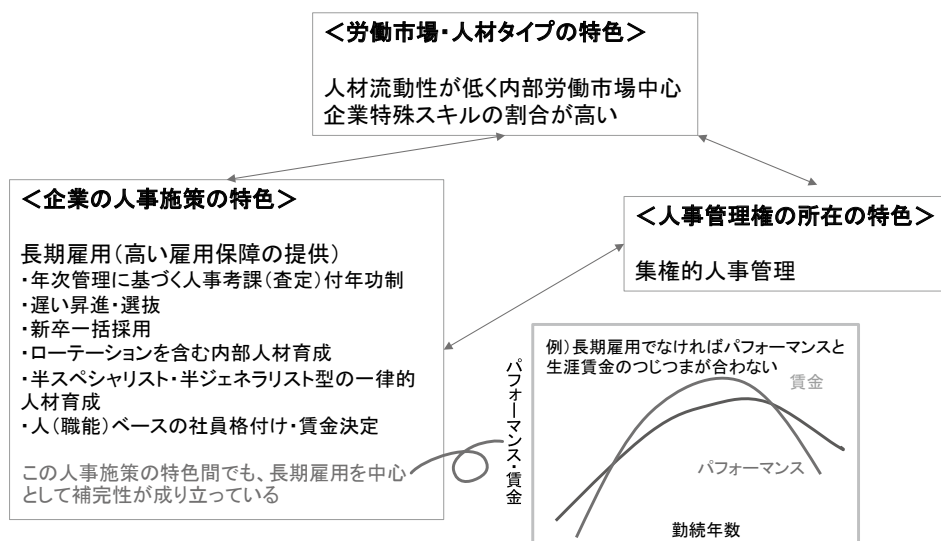
2社のインタビューから、短いサイクルでの評価や報酬への反映、女性の積極的活用など、ベトナムに進出した中小企業がいかに現地の文化や価値観に合わせて、マネジメントに工夫をしているかが読み取れる。それは逆に言えば、大企業と大きく異なり、日本本国との整合性をほとんど意識

していないということである。グローバルワイドに展開していくというより、進出した先での1企業として、成功させるという着眼点の違いがある。多くの先行研究で考察されてきた、グローバル人材を育成するためのHRMでは、中小企業には適合できない点が多いであろう。

また、HRMの諸施策は全体として補完性があり、一部のみを変更してもうまく機能しないということに留意が必要である。この点については、須田（2010）の研究が多くの示唆を与えてくれる。須田（2010）は、日本型とアングロサクソン型の大きく2つの特徴を取り上げて、HRM全体にわたる違いを指摘している。須田（2010）によれば、日本の人材マネジメントとアングロサクソン諸国の人材マネジメントは対照的な特徴を持っており、各々を構成する要素は補完性を持っているとしている。その補完性を特色付ける領域としては、企業の人事施策、人事管理権の所在、労働市場・人材タイプの特色、の3領域を特定し、これらの間でどのような補完性が成り立っているのかを示している。また、企業の人事施策においては、その人事施策の個別領域間においても、補完性が成り立っている。その人事施策の中で、日本型HRMの第1の特色は、長期雇用と年功制の補完性であるとしている。長期雇用が前提なので、パフォーマンス曲線に対して、若いうちは賃金カーブが抑えられていても、生涯賃金としてつじつまが合う。また、遅い昇進・選抜やローテーションを含む人材育成を行い、社員の戦力化に熱心に取り組むということになる（図表4）。

対照的であるアングロサクソン型HRMの特色として、外部労働市場からの人材調達と採用施策との補完性を取り上げている。必要に応じて外部労働市場からそのつど人材を調達するので、必要な人材要件がすでに明らかとなっているため、職務別・職種別の採用が適した採用となるとしている。また、雇用や賃金などの人の生活に直接関連する人材マネジメント分野は、その国特有の制度環境（法律などの規制体系や社会的価値観など）に大きな影響を受けるとしている。

図表4 日本型HRMの補完性



出所：須田敏子（2010）『戦略人事論』p.138から筆者加筆・修正

本稿にあてはめて考えてみると、ベトナムの制度環境によって、日本型HRMの補完性が機能をしなくなった面があり、2社とも独自のアイデアで様々な取り組みをしているということであろう。そこで、日本型HRMの補完性と2社のベトナム現地法人の事例を対応させて考えてみる（図表5）。インタビューに基づく筆者の考察で、○は日本型、×はアングロサクソン型、△はどちらとも言えないと判断した。各項目にはインタビュー結果の概念化である図表2との対応を記述した。ただし、○×△の判断はインタビュー全体からの総合的なものやインタビュー時の微妙なニュアンスから読み取ったものも多い。労働市場・人材タイプの特色は、A社ワーカーの大量退職やB社マネジャーの離職など、人材流動性の高い労働市場である。企業の人事施策の特色は、両社とも外部からの人材調達により、必要に応じて必要な職種を採用し、比較的早い段階で選抜を行っている。

図表5 日本型HRMと対象企業の状況

構成要素	日本型HRMの特色	A社（製造業）	B社（サービス業）
労働市場・人材タイプの特色	人材流動性が低く内部労働市場中心	× (④～⑪総合)	× (④から⑪総合)
	企業特殊スキルの割合が高い	× (⑩)	× (④⑩)
企業の人事施策	長期雇用	○ (⑪)	△
	人事考課付年功制	○ (④)	△ (⑤)
	遅い昇進・選抜	△ (④⑧)	△ (⑨)
	新卒一括採用	× (⑥)	△今後志向 (⑥⑪)
	ローテーションを含む内部人材育成	○ (⑪)	△ (⑥)
	半スペシャリスト・半ジェネラリスト型の一律の人材育成	○ (⑧⑩)	× (⑩⑪)
	人ベースの社員格付け・賃金決定	△ (⑤⑦⑧)	△ (⑤⑧⑨)
人事管理権の所在の特色	集権的人事管理	○ (①から⑪総合)	○ (①から⑪総合)

出所：筆者作成

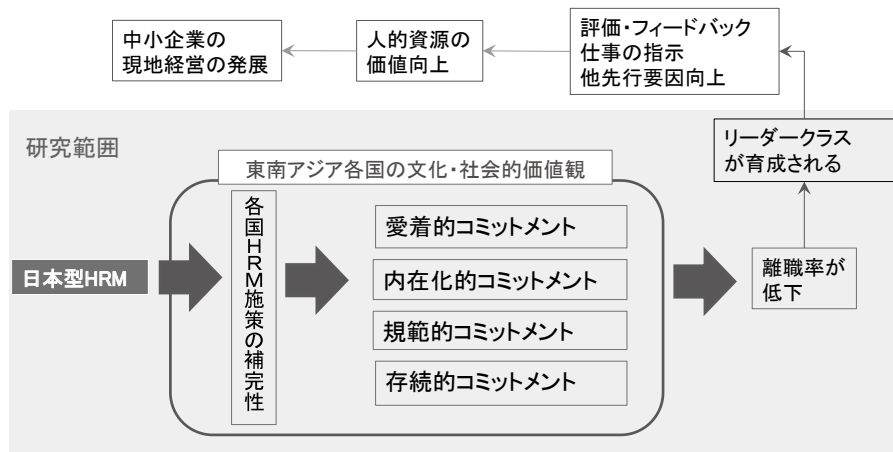
これらの点からは、アングロサクソン型HRMに近いように感じられる。しかし、A社における家族旅行やサッカーチーム運営といった福利厚生、将来のビジョンを共有するスタイルは、日本型HRMの特徴であろう。B社においても、従業員を平等に扱おうとする姿勢は、日本型HRMといえる。人事管理権の所在については、ラインマネジャーのマネジメントレベルが成熟していないことから、集権的人事管理となっており、日本型HRMである。ベトナムでは、賃金に関する意識が高く人材の流動性が高いので、アングロサクソン型HRMが適しているのではないかと考えられるが、国民性や社会的価値観を考慮すると、家族主義的な福利厚生や現場主義的なマネジメントなど、日本型HRM

の方が受け入れられる余地が大きく、2つのタイプが入り混じった状況である。

本稿では、製造業とサービス業ではその内容はやや異なるが、日本型の福利厚生策や将来のビジョンを共有するなどといった人事施策が受け入れられている状況が考察された。すなわち現段階では、東南アジア（本稿ではベトナム）におけるHRMの補完性はどのように成り立っているのかが明確には示されていないということであろう。そこで、賃金上昇圧力への対応力が乏しいと考えられる中小企業においては、組織コミットメントが高まり、離職率が低下し、現地マネジャーが育成されるという好循環を期待するものである（図表6）。

組織コミットメントを高めるという点では、日本型HRMをベースに、現地の文化や社会的価値観に応じて、さらに製造業とサービス業の特性に留意しながらHRM施策をアレンジしていくことが重要ではないであろうか。そのHRM施策のアレンジには、各施策間の補完性に留意しなければならない。この点を今後の研究で明らかにしたい。

図表6 本稿のモデル



出所：筆者作成

最後に本稿の限界として、これまでの考察は2社の事例にすぎず、今後は、質的調査の充実と定量的な調査を経て、さらに検証を進めていかなければならないことを指摘しておく。また、本稿では、製造業とサービス業のHRMの違いについて、十分な考察を行うことができなかった。今後、現地中小企業が成長していく過程で、業種の違いはHRMに大きく影響を及ぼすであろう。合わせて、今後の研究課題としたい。

以 上

## 【注釈】

- 1) 通商白書2013 PDF版
- 2) アジア学生調査によると、「どの国の企業で働きたいか」という質問に対して、ベトナム・タイ・フィリピンでは、自国の企業の次にヨーロッパ企業が人気であり、日本はアメリカ企業とほぼ同程度である。

- 3) Bettis et al (2015) は, 「“Strategic Management Journal” 誌は, 重要な問いを探索する際や新しい洞察を引き起こすために質的調査を行うことを勧めている」としている。また, 「質的調査は, たくさんの問いに対して, 討論をする引き金になる, 演繹的・帰納的両方の研究に役立つ, 明らかにされていない領域を初期段階で探るのに有効である」としている。大谷他 (2013) は, 質的調査は概観図だけではわからない具体的な事柄や, 日常生活の背後にある社会の仕組みを解き明かして, われわれの世界観を深め広げることに役に立つとしている。
- 4) 公益財団法人理容師美容師試験研修センターによると, 理容師としての年間の新規免許登録件数は, 平成11年度には6,000人以上いたものが, 平成26年度には, 1,500人を下回っている。[http://www.rbc.or.jp/2006/11/post\\_5.html](http://www.rbc.or.jp/2006/11/post_5.html)
- 5) この表の枠組みはグラウンデッドセオリーアプローチを参考にしているが, その手法に準拠して分析したものではない。
- 6) サービス業の特性に関しては数多くの指摘があるが, ここでは, Kotler (2003) に拠った。
- 7) 2013年にインドネシア (ジャカルタ) 現地の工場を見学した際に, 筆者がマネジャークラスに聞いた話であり, 本稿のためのインタビューではない。

## 【参考文献】

- Adler, Nancy J. (1991), *Internatinal Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company (江夏健一, 桑名義晴監訳 (1996) 異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス)
- Adler, Nancy J. and Bartholomew, Suzan (1992), “Academic and professional communities of discourse,” *Journal of International Business Studies*, 23 (3), pp.551-569
- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra (2003), “What is a global manager?,” *Harvard Business Review*, August, pp.101-108
- Bettis, Richrad A., Gambardella, Alfonso, Helfat, Constance, and Mitchell, Will (2015), “Qualitative Empirical Reserch In Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 36, pp.637-639
- Gentry, William A., Yip, Jeffrey & Hannum, Kelly M. (2010), “Self-Observer Rating Discrepancies of Managers in Asia,” *International Journal Selection and Assessment*, 18 (3), pp.237-250
- Guest, David (2011), “Human resouce management and performace,” *Human Resouce Management Journal*, 21(1), pp.3-13
- Hofstede, Geert (1984), *Cultures Consequencessage*, SAGE publications (万成博, 安藤文四郎監訳 (1984) 『経営文化の国際比較』産業能率大学出版)
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill
- Laurent, Andre (1986), “The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management,” *Human Resource Management*, 25 (1), pp.91-102
- Mathieu, Jhon E. and Zaja, Dennis M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” *American Psychological Association*, 2, pp.171-194
- Meyer, Jhon P. and Allen, Ntalie J. (2001), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89
- Meyer, Jhon P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne and Topolnytsky, Laryssa (2002), “Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52
- Rowley, Chris and Warner, Malcolm (2007), “Introduction: globalizing international human resource management,” *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5), pp.703-716
- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing (古谷紀人監訳 (2013) 『異文化間のグローバル人材戦略』白桃書房)
- Yin, R.K. (1994), *Case study research (2nd ed.)*, Sage Publications, Inc (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房)
- 猪口孝 (編) (2004) 「アジア・バロメーター」<https://www.asiabarometer.org/ja/surveys>
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構

- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理の実相』 泉文堂
- 城戸康彰（1980）「日本企業における組織コミットメント」『三田商学研究』 第23巻第3号, pp.131-151
- 木下康仁（2009）『質的研究と記述の厚み－M-GTA・事例・エスノグラフィー』 弘文堂
- 小池和男（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』 日本経済新聞社
- 戈木クレイビル滋子（編）（2014）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 分析ワークブック 第2版』 日本看護協会出版会
- 白木三秀（2008）『国際的人的資源管理の比較分析』 有斐閣
- 鈴木岩行, 谷内篤博（2010）『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』 八千代出版
- 鈴木竜太（2007）『自律する組織人』 生産性出版
- 須田敏子（2010）『戦略人事論』 東洋経済新報社
- 田尾雅夫（1997）『会社人間の研究』 京都大学出版会
- 高木浩人（2003）『組織の心理的側面』 白桃書房
- 丹野勲, 原田仁文（2006）『ベトナム現地化の国際経営比較』 文真堂
- 中小企業庁（2014）『中小企業白書2014年版』 日経印刷
- 日本政策金融公庫（2012）「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」
- 花田光世（1980）「日本の経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』 第5巻第4号, pp.2-13
- 林尚志（2014）「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”」『アジア大の分業構造と中小企業』 同友館, pp.43-55
- 馬越恵美子, 桑名義晴（編）（2010）『異文化経営の世界』 白桃書房
- 松山一紀（2013）「帰属意識と忠誠心, そして組織コミットメント」『商経学叢』 第60巻第1号, pp.83-106
- 守島基博（1996）「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』 第13巻第3号, pp.103-119
- 八代充史（2013）「組織フィールドの変化と日本的雇用制度」『三田商学研究』 第56巻第2号, pp.23-28
- 山岸俊男（編）（2014）『文化を実験する』 勁草書房
- 早稲田大学（2008）「アジア学生調査」 [http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements\\_detail/873.html](http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements_detail/873.html)